



LEAN MANAGEMENT

La Mejora Continua aplicada a las Industrias Gráficas (16)

¿Productividad o eficiencia?

Màrius Gil Mendoza - Ingeniero Industrial Superior. MBA. Consultor Asociado Crealor Consulting

En el último artículo abríamos una serie de reflexiones relacionadas con la aplicación de la mejora continua en procesos administrativos o de gestión. Pudimos constatar que el primer aspecto fundamental en cualquier proceso de mejora en la gestión de oficinas era la detección de “muda” o ineficiencias. El ejercicio de la ‘caza de muda’ nos permite identificar problemas que debemos tratar como oportunidades de mejora.

En el presente artículo analizaremos cómo se organizan y distribuyen las tareas del personal a fin de identificar ineficiencias generadas por ésta distribución. Dicho de otro modo, la asignación de tareas a un empleado puede ser en si misma una fuente de ineficiencias.

Empecemos por el principio. Cuando una empresa se plantea la contratación de un nuevo empleado, parte de la necesidad de cubrir unas tareas específicas de uno de los procesos de la empresa. No obstante, como veremos en el siguiente ejemplo, éste no es un asunto tan sencillo.

Vamos a suponer que deseamos incorporar a una persona que tenga la función de recibir los pedidos de nuestros clientes por correo electrónico para introducirlos en el sistema informático propio. En este caso, la descripción del puesto de trabajo está claramente definida. Es sencillo analizar cada una de las operaciones a realizar y podemos ver que ésta función se encuentra ubicada en la parte inicial de nuestro proceso comercial.

Hasta aquí todo es correcto. El problema empieza cuando alguien plantea la pregunta: ¿Y qué va a hacer la persona cuando no tenga pedidos para introducir en nuestro sistema? La simple pregunta, desata una tormenta de ideas concebidas para acabar de complementar las ocho horas laborables de la nueva incorporación. Nuestra clara obsesión por mantener una productividad alta en nuestras oficinas, nos lleva a pensar que cada uno de nuestros colaboradores debe disponer de una carga de trabajo que cubra toda la jornada. En nuestro ejemplo anterior, se proponen asignaciones de atención telefónica, de recepción y reparto de correo postal, elaboración de informes y estadísticas de ventas o incluso la realización de tareas de secretariado para el departamento comercial. Todo ello, con el fin de complementar la jornada laboral de nuestro nuevo colaborador.

Al terminar la definición de funciones y tareas de dicha persona, hay una satisfacción general en el grupo de discusión por haber conseguido ‘saturar’ el horario de nuestro futuro empleado. No obstante, es aquí cuando el departamento de recursos humanos ya se encuentra con el primer dilema. Si bien inicialmente la persona a contratar debía realizar únicamente funciones administrativas, ahora resulta que necesitamos a alguien que además de dichas tareas administrativas,

tenga dotes de organización y domine un par de idiomas para realizar las funciones de atención telefónica. El perfil que al principio podíamos encontrar fácilmente en el mercado laboral y que se hubiera adaptado fácil y rápidamente a nuestra empresa y a sus tareas, ahora ya no es un perfil tan estandarizado con lo que se nos complica la búsqueda.

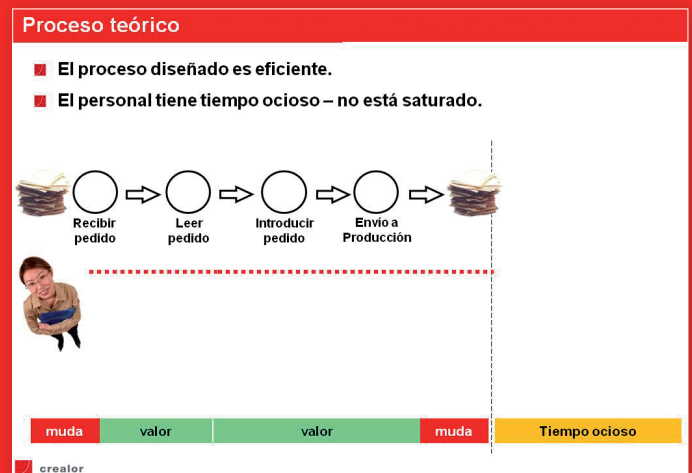
No obstante, nuestro equipo de recursos humanos no desfallece y demuestra su profesionalidad encontrando a unos candidatos suficientemente preparados para cubrir todas las funciones solicitadas, de modo que finalmente se contrata a una persona que se dedicará a la introducción de pedidos en el sistema coordinando, además, los viajes de los comerciales de la empresa (reservas, billetes y demás) y atendiendo al teléfono del departamento.

Es de suponer que ésta contratación deja al responsable del departamento más que satisfecho, puesto que el nuevo empleado le permitirá coordinar de un modo más eficiente todas sus gestiones.

En efecto, en poco tiempo, esta persona ha demostrado su alta capacidad de organización y su eficiencia en su puesto de trabajo, de modo que ya se encarga de organizar la agenda y viajes de todo el departamento e incluso ha mostrado una habilidad especial en el trato con los clientes telefónicamente, con lo que todas las llamadas dirigidas al departamento pasan el filtro de nuestro nuevo colaborador.

No es hasta pasado un tiempo cuando, en una reunión de trabajo, la Dirección de la empresa expone su preocupación al equipo por los retrasos en la entrega de productos, más habituales desde hace un tiempo y que están motivando quejas de algunos clientes. Ante esta afirmación tan rotunda, todas las miradas se centran en el equipo de producción y logística, que aseguran desconocer el motivo de dichos retrasos y cómo única respuesta muestran que sus índices de productividad siguen subiendo respecto a los meses anteriores. El departamento comercial, por su lado, confirma los comentarios efectuados por la Dirección, exponiendo que la persona que se contrató hace unos meses y que gestiona las llamadas de los clientes, cada vez recibe más reclamaciones. A pesar de no llegar a ninguna conclusión, todo el equipo reunido percibe que el problema de dichos retrasos se debe a la gestión de los departamentos de producción y logística.

Al salir de la reunión, la dirección comercial expone la situación de retrasos de las entregas a su equipo para que sean conscientes del mal funcionamiento de los departamentos de producción y logística y, cuya consecuencia será sin lugar a dudas, un aumento de las reclamaciones por parte de los clientes a gestionar. Nuestro recién contratado, recordemos que se trata de un profesional que ha demostrado su capacidad para gestionar todas las tareas que se le han asignado. Se



sienta ante el ordenador una vez finalizada la reunión y revisa el listado de pedidos de la bandeja de entrada. Lo que muestra la pantalla le deja estupefacto: el último lleva varios días en espera de ser introducido en el sistema.

En el ejemplo anterior, vemos claramente que las ineficiencias de la empresa en la entrega de productos al cliente se encuentran al principio del proceso, en la operación de introducción de pedidos. Este caso se produce habitualmente en las empresas cuando, buscando la productividad del personal, nos olvidamos de la eficiencia del proceso. Nuestro recién incorporado tenía dos funciones asignadas cuyo origen provenía de dos procesos diferentes: por un lado, en el proceso de entrega de producto, tenía la función de introducir el pedido en el sistema, mientras que por otro lado, en el proceso de gestión de reclamaciones, debía encargarse de la atención telefónica. Esto significa que cuando la persona realizaba tareas de un proceso estaba, inexorablemente, parando el flujo del otro proceso. Añádase además, que el uso de diferentes herramientas de trabajo en cada proceso, también estaban marcando las prioridades: el teléfono no espera, con lo que tiene un nivel de prioridad superior a un correo electrónico.

Irónicamente, en este caso, cuanto más se desatendía un proceso (introducción de pedidos), más carga de trabajo se generaba en el otro (reclamación clientes). El conjunto de todas las tareas, y es importante destacarlo, le mantenía ocupado durante toda la jornada con lo que la productividad del personal era elevadísima.

Entonces parece obvio que no es posible analizar el funcionamiento de un departamento únicamente en términos de productividad, puesto que, a pesar de que ‘productividad’ y ‘eficiencia’ muy habitualmente son conceptos que se confunden y utilizan indiscriminadamente, la realidad muestra que pueden llegar a ser antagónicos.

Ante estas conclusiones el lector seguramente se preguntará qué alternativas existen, puesto que, si bien entendemos la problemática de cambiar al personal de un proceso a otro y las interrupciones que ello produce, también sabemos que es necesario mantener una cierta saturación del personal.

En el procedimiento de actuación, cuando se identifica una carga de trabajo insuficiente en un puesto de trabajo, debería llevarnos a un análisis de los puestos anteriores y posteriores dentro del mismo proceso con el fin de identificar tareas que se puedan desplazar al puesto en cuestión.

Con este tipo de actuaciones obtenemos mejoras por dos vías:

Productividad: La persona que realiza las operaciones asignadas aumenta su productividad, puesto que puede definir un método de trabajo estándar para toda su jornada. Por otro lado, también conseguimos saturar su horario con actividades relacionadas todas ellas con el proceso que le incumbe, con lo que eliminamos los tiempos ociosos y la necesidad de ‘colocarle’ algún trabajo adicional.

Eficiencia: El hecho de unir operaciones de un mismo proceso en una función, aumenta la eficiencia del proceso y reduce el tiempo de respuesta del mismo, puesto que desaparecen los tiempos de transferencia de información entre personas. Paralelamente, se reduce drásticamente toda la comunicación “informal” entre puestos de trabajo.

Entendemos como comunicación informal todas aquellas dudas y aclaraciones que planteamos a la persona que nos transmite una información que debemos procesar. Estas dudas muestran un bajo nivel de calidad de la información que se mueve en el proceso, pero desaparecen cuando quien debe procesar la información es una única persona.

La solución planteada de agrupar tareas de un mismo proceso en una sola función, puede parecer una tarea sencilla con unos grandes beneficios para la gestión de la información. Y es que, de hecho, ésta actividad es la base del proceso de creación de flujo en unas oficinas con el objetivo claro de que toda la información se mueva a gran velocidad a lo largo del proceso sin pausas en ninguna de sus fases. Sin embargo, su aparente sencillez a nivel operativo puede chocar con problemas a veces difícilmente salvables, cuando los objetivos de cada departamento intentan imponer su ley. Pero este aspecto ya es otra historia a debatir en el siguiente artículo. ///